

Alexi Perttula

**Strateginen henkilöstöjohtaminen: leadership yrityksen
toiminnan tehostamisen voimavarana**

Opinnäytetyö

Syksy 2014

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Koulutusohjelma: Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi

Tekijä: Aleksi Perttula

Työn nimi: Strateginen henkilöstöjohtaminen - Leadership yrityksen toiminnan tehostamisen voimavarana

Ohjaaja: Tero Turunen

Vuosi: 2014

Sivumäärä: 35

Liitteiden lukumäärä: -

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, kuinka henkilöstöjohtamisen avulla voidaan tehostaa kohdeyrityksen, Hotelli Kauhavan toimintaa. Ajatus tämän opinnäytetyön tekemisestä syntyi yrityksen nykyisistä tarpeista ja työn tekijän kiinnostuksesta kehittää hotellin henkilöstöjohtamista.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään erilaisiin henkilöstöjohtamisen strategioihin ja teoreettisiin johtamismalleihin. Opinnäytetyössä oli tarkoitus selvittää, millä tavoilla yritys voi hyödyntää henkilöstöjohtamisen malleja saadakseen kilpailuetua markkinoilla. Työn tarkoitus oli myös osoittaa, että oikean henkilöstöstrategian ja henkilöstösuunnittelun avulla yritys pystyy menestymään jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla.

Työn edistyessä opinnäytetyön tekijä käy läpi hotellin henkilöstöjohtamisen historiaa ja huomaa monia osa-alueita, joilla yrityksessä on kehitytty merkittävästi. Työn tekijä huomasi myös alueita, jotka kaipaavat kehittämistä yrityksen asettamiin tavoitteisiin pääsemiseksi.

Työn tekeminen oli haastavaa, mutta samalla erittäin hyödyllistä. Työn tekijän kokemus henkilöstöjohtamisesta laajeni merkittävästi. Työn tekemisen ansiosta tekijä sai lisäksi uusia näkökulmia yrityksen henkilöstöjohtamisen suunnitteluun ja kehittämiseen. Tämä opinnäytetyö osoittaa, että hyvällä henkilöstöjohtamisella pystytään nostamaan yrityksen tehokkuutta ja kilpailuetua markkinoilla, joutumatta tekemään isoja investointeja yrityksen liiketoimintaan.

Avainsanat: henkilöstöjohtaminen, henkilöstöstrategia.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: SME Business Management

Specialisation: Marketing

Author: Aleksi Perttula

Title of thesis: Strategic HR management: leadership as booster of business performance

Supervisor: Tero Turunen

Year: 2014 Number of pages: 35 Number of appendices: -

The purpose of this study was to investigate how HR management can improve the corporate performance of the case company, Hotelli Kauhava. The topic was chosen because of the current needs of the enterprise and the author's interest in developing personnel management at the hotel.

The thesis focuses on different HR strategies and management models. The aim was to discover how the company can utilize HR management models for increased competitiveness; another target was to prove that correct personnel strategy and planning can lead to success in a continuously changing market.

The author surveys the history of personnel management at the company and identifies many areas in which considerable improvement has been made as well as some where development is required for the company to reach its objectives.

Conducting the study was challenging but also highly rewarding work. The author's experience of personnel management widened significantly and he got new perspectives on planning and developing personnel management. The thesis demonstrates that proper HR management can increase corporate efficiency and add competitive edge without major investments in business activities.

Keywords: HR management, personnel strategy

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO	1
2 STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA YRITYKSEN TEHOKKUUS.....	2
2.1 Yrityksen strateginen henkilöstöjohtaminen	2
2.2 Yrityksen henkilöstöstrategioiden yleisimmät teoreettiset suuntaukset	3
2.3 Henkilöstöjohtamisen kehitys	5
2.4 Henkilöstöjohtamisen malleja.....	7
2.5 Yrityksen sisäinen ja ulkoinen tehokkuus.....	8
2.6 Strateginen henkilöstöjohtaminen yrityksen tuloksellisuuden ja tehokkuuden avaintekijänä.....	9
3 HOTELLI KAUHAVA.....	11
3.1 Hotelli Kauhavan toimintaympäristö	11
3.2 Yrityksen toiminta-ajatus	12
3.3 Yrityksen visio ja liiketoimintastrategia pähkinänkuoressa	13
3.4 Hotelli Kauhavan arvot	14
3.5 Henkilöstöjohtamisen malli.....	14
3.6 Hotellin henkilöstöstrategia	15
3.6.1 Henkilöstöjohtamisen arvot	18
3.6.2 Henkilöstöjohtamisen tavoitteet	18
3.6.3 Henkilöstösuunnitelma ja vastuualueet.....	19
3.6.4 Henkilökuntasuunnitelman kehittäminen ja tarkastelu	20
4 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KESKEISTEN OSA-ALUEIDEN KEHITTÄMINEN HOTELLI KAUHAVASSA.....	22
4.1 Henkilöstöjohtamisen suunnittelun ja organisoinnin kehittäminen	22
4.2 Rekrytointiprosessien kehittäminen hotellissa.....	23
4.3 Osaamisen kehittäminen.....	24
4.4 Suoritusten johtaminen ja palkitseminen.....	25

4.5 Työhyvinvoinnin kehittäminen	26
4.6 Mahdollisuudet hotellin henkilöstöjohtamisessa	27
4.6.1 Riskit henkilöstöjohtamisessa	27
4.7 Hotellin henkilöstöjohtamisen toimintaa ja tuloksia parantavat toimenpiteet ja muutokset.....	28
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	32
LÄHTEET	34

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on Strateginen henkilöstöjohtaminen: leadership yrityksen toiminnan tehostamisen voimavarana. Idea työn tekemiseen syntyi Hotelli Kauhavan tarpeesta tarkastella ja tehostaa henkilöstöjohtamistaan. Opinnäytetyöntekijä toimii hotelli- ja ravintolapäällikkönä kohdeyrityksessä. Kiristynvä kilpailutilanne ja muutokset alalla antoivat työn tekijälle ajatuksen miettiä eri tapoja, joilla yritys pystyy tehostamaan toimintaansa sekä saavuttamaan paremman aseman markkinoilla kehittämällä henkilöstöjohtamistaan.

Opinnäytetyö kartoittaa hotellin nykyistä henkilöstöstrategiaa ja henkilöstöjohtamisen mallia. Työn tavoitteena on luoda yritykselle sellainen henkilöstöjohtamisen malli, joka palvelee parhaiten yrityksen tarpeita muuttuneessa kilpailutilanteessa. Opinnäytetyö toimii tämän lisäksi työkaluna yrityksen esimiehille ja johdolle henkilöstöjohtamiseen liittyvässä päätöksenteossa. Vuonna 2010 perustettu Hotelli Kauhava työllistää tällä hetkellä 12 työntekijää. Yritys tarjoaa asiakkaille laadukkaita majoitus- ja ravintolapalveluita sekä mahdollisuuden yksityistilaisuuksien järjestämiseen.

2 STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA YRITYKSEN TEHOKKUUS

2.1 Yrityksen strateginen henkilöstöjohtaminen

Viitalan (2013, 48) mukaan yrityksen liiketoimintastrategia ja visio ovat välittömässä kontaktissa henkilöstöresurssien ja voimavarojen hallinnoinnin kanssa. Strateginen suunnittelu sekä henkilöstön merkitys ja rooli yrityksessä riippuvat hyvin pitkälti toimialasta, jolla yritys toimii. Asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön rooli ja valinta vaikuttavat suoranaisesti liikeidean toteuttamiseen. Viitala (2013, 48) korostaa, että varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa liikeidea ja henkilöstöidea ovat vahvasti liitoksissa toisiinsa.

Onnistunut strateginen henkilöstöjohtaminen vaatii yrityksen johtajilta jatkuvaa ja avointa keskustelua yrityksen ympäristössä tapahtuvista asioista, jonka avulla yritykselle saadaan muodostettua mahdollisimman yhtenäinen sekä realistinen visio ja strategia. Viitala (2013, 49) korostaa, että yrityksen johdon asema on keskeinen, koska ennen liiketoimintastrategiaa, jonka kaikki yrityksessä toimivat henkilöt omaksuvat, ei voida puhua strategisesta henkilöstövoimavarojen johtamisesta.

Henkilöstöstrategia on yrityksen johdon työkalu liiketoimintastrategian menestyksekkään toteutumisen varmistamiseksi. Viitalan mukaan (2013, 50) on olennaista painottaa, että varsinkin yrityksessä, joka harjoittaa liiketoimintaa käyttäen pääosin yrityksen kirjoilla olevaa henkilöstöä, johdon on huolehdittava toimintakentän ja organisaation jatkuvasta kehittämisestä, työroolien jakamisesta sekä varmistettava yhteisten toimintatapojen ja ajattelumallien syntyminen. Henkilöstöstrategiassa luodaan suunnitelma, kuinka edellä mainitut osa-alueet saadaan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna toteutettua paremmin kuin muissa samalla toimialalla toimivissa yrityksissä ja organisaatioissa. Henkilöstöstrategia tehdään yleensä kolmen vuoden ajaksi, jolle edellä mainitut päälinjaukset selkeästi määritellään.

Viitalan (2013, 51) mukaan yrityksen henkilöstöstrategiassa painottuvat henkilöstön hankinta, osaamisen kehittäminen, yhteisten tavoitteiden määrittely, henkilös-

tön motivoiminen ja sitouttaminen yhteisiin tavoitteisiin, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, palkitsemisjärjestelmät sekä jatkuva johtamisen kehittäminen.

Henkilöstöpolitiikka on työkalu, jonka avulla toteutetaan suunniteltua henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöpolitiikka toimii operatiivisella tasolla ja määrittelee työntekijöiden vastuualueet strategian toteuttamisessa sekä aikataulun, jolla strategia pyritään toteuttamaan. Viitalan (2013, 52) mukaan henkilöstöpolitiikkaan kuuluvat myös henkilöstön rekrytointi, palkkajärjestelmien suunnittelu sekä henkilöstön johtamisen kehittäminen. Henkilöstöpolitiikan suunnittelusta, kehittämisestä ja tarvittaessa sopeuttamisesta yrityksen muuttuneeseen toimintaympäristöön vastaa yrityksen johto.

Henkilöstösuunnitelma on merkittävä osa yrityksen henkilöstöstrategiaa. Viitalan (2013, 62) mukaan henkilöstösuunnitelman tekeminen muodostuu neljästä osasta: tilannekartoituksen tekeminen, ennusteiden laatiminen, suunnitelmat mahdollisista henkilöstömuutoksista organisaatiossa sekä viimeisenä vaiheena suunnitelmien toteutus. Esimiesten tehtävä on hoitaa henkilöstösuunnittelua. Tätä tarkoitusta varten yrityksen johto antaa heille strategiset valmiudet ja linjaukset, joiden perusteella henkilöstösuunnitelmia pystytään luomaan sekä kehittämään.

Pienissä yrityksissä toiminta henkilöstösuunnitelmaa tehdessä ja toteuttaessa on useimmiten joustavaa ja toteutuu yhteisissä neuvotteluissa sekä keskusteluissa. Isommissa yrityksissä ja organisaatioissa henkilöstösuunnitelman toteuttamista ja suunnittelua varten tarvitaan erilainen toimintatapa ja työkalut kuin pienemmissä. (Viitala 2013, 63.)

2.2 Yrityksen henkilöstöstrategioiden yleisimmät teoreettiset suuntaukset

Viitalan (2013, 53) mukaan henkilöstöstrategiat on jaettu lähes aina kahteen eri ajattelutapaan: yhteensopivuusajattelu ja voimavaralähtöinen ajattelutapa. Yhteensopivuusajattelulle on ominaista, että henkilöstöstrategia ja liiketoimintastrategia kulkevat käsi kädessä; samalla ne ovat linjassa toistensa kanssa. Yhteensopivuusajattelu korostaa, että henkilöstöjohtamisen ja siihen liittyvien osa-alueiden tarkoitus on mahdollistaa yrityksen liiketoimintastrategian kehittyminen. Henkilös-

töstrategiaa suunniteltaessa yhteensopivuusmallin pohjalta huomioidaan yrityksen pitkän ajan liiketoimintasuunnitelmat, henkilöstöjohtamiselle asetetut vaatimukset sekä organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät.

Henkilöstöjohtamisella ja sen vastuullisuudella on keskeinen asema yhteensopivuusmallin toteuttamisessa käytännössä. On keskeistä, että yrityksen johdolla on selvä kuva yrityksen liiketoimintastrategiasta ja visiosta. Tämän informaation avulla yrityksen johto pystyy löytämään tarvittavaa osaamista yrityksen sisältä. Tarpeen vaatiessa se voi kehittää osaamista yrityksen sisällä haluttuun suuntaan ja vaikuttaa osaamiseen rekrytoimalla uutta henkilökuntaa yritykseen. Huono henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöstrategia sen sijaan saattavat ohjata työsuoritukset täysin päinvastaiseen suuntaan liiketoimintastrategian ja tavoitteiden edellyttämän kanssa. (Virta [viitattu 4.9.2014].)

Yhteensopivuusajattelutapaa on kritisoitu siitä, että sen avulla uskotaan voitavan kontrolloida asioita yrityksessä ylhäältä käsin. Yhteensopivuusajattelussa oletetaan myös, että henkilöstöresurssien johtamiseen on käytössä laajat resurssit liiketoimintastrategian toteuttamiseksi. Tästä syystä ajattelumallissa ongelmaksi muodostuu liiketoimintastrategian odottamaton toteutuminen tai epäonnistuminen, jolloin myös henkilöstöstrategia luonnollisesti epäonnistuu. (Viitala 2013, 53.)

Viitalan (2013, 55) mukaan toinen ajattelutapa on voimavaralähtöinen ajattelu. Tässä mallissa pyritään löytämään ja kehittämään yrityksen sisäisiä voimavaroja sekä lahjakkuutta. Löydettyjä ja luotuja voimavaroja käyttäen yritys kykenee kehittämään strategioita markkinoilla etenemiseksi. Voimavaralähtöisessä ajattelussa pyritäänkin tarkastelemaan ja käyttämään resursseja yrityksen sisäisten voimavarojen tunnistamiseen sekä ollen saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla. Osaamisen ja kyvykkyyden tunnistaminen organisaatiossa on keskeisessä asemassa voimavaralähtöisessä ajattelussa.

Puhuttaessa kovasta ja pehmeästä henkilöstöjohtamisesta voimavaralähtöinen ajattelutapa noudattaa enemmän pehmeää henkilöstövoimavarojen johtamista. Tällöin yrityksen pitää olla valmis aikaa vievään kehitystyöhön ja sitouttamaan osaamista ja lahjakkuuksia yritykseen. Kovan henkilöstöjohtamisen kustannuksia alleviivaava tyyli on voimavaralähtöiselle ajattelutavalle erittäin vahingollista. Viita-

lan (2013, 55) mukaan myös voimavaralähtöinen ajattelutapa on saanut paljon kritiikkiä osakseen yhteensopivuusajattelumallin tavoin. Monet pitävät mallin toteutumista yrityksissä käytännössä epätodennäköisenä ja idealistisena mallina, joka ei sovellu nykyhetken yritysmaailmaan.

2.3 Henkilöstöjohtamisen kehitys

Yritysten strateginen johtaminen on kokenut suuria muutoksia vuosikymmenien varrella. Pitkän tähtäimen suunnittelusta on tultu strategiseen suunnitteluun. Strategisesta suunnittelusta on edetty strategiseen johtamiseen, jonka jäljissä yritysten johto siirtyi yhä enemmän strategisen ajattelun hyödyntämiseen. Strategisen ajattelun perässä tuli luontevasti strateginen vuorovaikutusjohtaminen, jonka avulla yritykset pystyvät vastaamaan johtamisen ja esimiestyön yhä monimutkaisempiin haasteisiin. Kaikki edellä mainitut kehitysvaiheet yrityksen strategisessa johtamisessa ovat olleet merkittäviä myös henkilöstöjohtamisen alueella. Taloutta ja asioiden johtamista korostavista johtamisjärjestelmistä on siirrytty yhä enemmän vuorovaikutukselliseen henkilöstöjohtamiseen. (Kamensky 2010, 25–28.)

Yritysten ympäristöllä ja ympäristön mielipiteillä ja ajattelumalleilla on aina ollut hyvin suuri merkitys henkilöstöjohtamisen vallalla oleviin suuntauksiin. Maailman kehittyminen ja globalisoituminen ovat vaikuttaneet merkittävästi henkilöstöjohtamisen kehitykseen. Viitalan (2013, 30) mukaan edellä mainittu kehitys on vaikuttanut muun muassa ihmiskäsitykseen. Ihmistä pidetään nykyään ahkerana, lahjakkaana ja oppimiskykyisenä toisin kuin aiemmin. Lisäksi käsitys tiedosta on muuttunut. Tieto ei ole enää pysyvää ja absoluuttista vaan riippuu enemmän sen tulkit-sijasta. Käsitys ihmisen oppimisesta on muuttunut samoin kuin käsitys muutoksesta. Muutosta ei nähdä enää asteittain ja tasaisesti etenevänä vaan yllätyksellisenä ja äkillisenä. Luonnollisesti myös muutokset tuotannossa, informaatioteknologias-sa sekä asiakaslähtöinen ajattelutapa ovat vaikuttaneet merkittävästi organisaa-tioiden ja henkilöstön johtamiseen.

Viitala (2013, 31) näkee, että nyt vallalla olevan henkilöstöjohtaminen on saanut alkunsa jo 1800-luvulta, jolloin teollinen vallankumous toi esille monia ongelmia. Monella työntekijällä ei ollut minkäänlaista koulutusta. Tuotannon ja yritysten työ-

paikkojen koon laajetessa tarvittiin yhtenäisiä menetelmiä työntekijöiden johtamiseen. Työn tehokkuuden ja laadun varmistamiseksi käytettyjen rangaistusten lisäksi opittiin, että on muitakin tapoja varmistaa tuotannon sujuvuus. Työntekijöiden tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin alettiin panostaa, minkä lisäksi yritykset palkkasivat vastuuhenkilöitä huolehtimaan henkilöstöstä.

Viitalan (2013, 32) mukaan maailmansodat ja lama pakottivat yritykset kehittämään toimintaansa ja henkilöstöjohtamistaan entisestään. Tuotannon maksimoimista, työn organisoimisesta sekä resurssien hallinnasta tuli yritysten ja organisaatioiden toiminnassa entistä merkityksellisempiä tekijöitä. Henkilöstöresurssien kehitys ja tutkimus nousivat yrityksissä entistä tärkeämpään asemaan 1960- ja 1970-luvuilla, jolloin työelämään vaikuttava lainsäädäntö otti voimakkaita kehitysharppauksia. Tällöin kuitenkin oli vielä vallalla ajattelumalli, jonka mukaan asioita voitaisiin ennustaa ja näiden ennusteiden pohjalta laatia toimintasuunnitelmia sekä strategioita. Henkilöstösuunnitelmien laatiminen alkoi korostua 1980-luvulla, jolloin tehokkuusajattelu sai entistä enemmän sijaa yritysten toiminnassa. Myös yrityksissä ja organisaatioissa alkoi olla entistä enemmän henkilöstöhallintoon keskittyviä henkilöitä. Henkilöstöjohtamisen kehittyminen strategisemmaksi tapahtui 1990-luvun kiihtyvässä muutosvauhdissa. Samalla myös strategisen henkilöstöjohtamisen merkitys yrityksen tuloksellisessa toiminnassa ymmärrettiin entistä paremmin.

Henkilöstöjohtamisen kehittyminen nykyiseen asemaansa 2000-luvulla on aiheuttanut yritysten ympäristössä sekalaisia tunteita. Viitalan (2013, 34) mukaan henkilöstövoimavarojen käyttöä tulisi tehostaa entisestään samalla kun yritysten ylin johto vaatii säästöjä henkilöstökuluissa ja henkilöstöjohtamisessa. Monissa yrityksissä säästöt ovat johtaneet ostopalveluiden käytön yleistymiseen, osassa taas henkilöstöresurssien hallinta ja johtaminen on täydellisesti ulkoistettu. Viitalan (2013, 34) mielestä kehitys onkin huomattavassa ristiriidassa sen kanssa, että nyt vallitsevan ajattelutavan mukaan henkilöstöä pidetään organisaatioiden ja yritysten tärkeimpänä resurssina sekä menestystekijänä.

2.4 Henkilöstöjohtamisen malleja

Viitala (2013, 34–38) on nostanut esille henkilöstöjohtamisen monipuolisesta kentästä neljä yleisimmin tunnettua henkilöstöjohtamisen mallia. Edellä mainitut neljä mallia ovat Ulrichin (1997, 34) malli, David Guestin (1989; 1997, 36) malli, Harvardin malli (1984, 37) ja Hendryn ja Pettigrewn vuonna (1990, 38) hahmottelema malli. Mallit erittelevät ja painottavat eri elementtejä henkilöstöjohtamisen toimintalueella.

Viitalan (2013, 34) mukaan Ulrichin (1997, 34-35) luomassa mallissa henkilöstöjohtamisen keskeisimmät tehtävät on eroteltu neljään osaan: strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. Malli perustuu siihen, että yrityksen henkilöjohtamisen on hallittava kaikki edellä mainitut neljä toimintoa. Arkipäiväisten ja rutiininomaisten päätösten tulee kaikissa tilanteissa tukea yrityksen strategisia tavoitteita. Malli korostaa myös sitä, että henkilöstöjohtamisen toimintatapoja ja välineitä tulee kehittää jatkuvasti henkilöstöjohtamisen prosessien kehittämiseksi. Vuorovaikutuksen ihmisiin tulee olla jokapäiväistä ja kuulua olennaisena osana henkilöstöjohtamisen kenttään. Muutosten johtaminen on keskeisimpiä henkilöstöjohtamisen ammattilaisilta vaadittavia ominaisuuksia. Tästä syystä yritysten henkilöstöhallinnon tulee havaita muutoksia ja muutostarpeita ympäristössään sekä reagoida niihin omalla toiminnallaan tarvittavien muutosten toteuttamiseksi.

Ulrichin (1997,34-35) malli painottaa neljän keskeisen tehtävän hallitsemista henkilöstöjohtamisen onnistumisessa, Viitala (2013, 36) toteaa David Guestin (1989; 1997, 36) mallin painottuvan kehittyneiden ja toisiinsa sopivien henkilöstötoimintojen hyötyyn organisaation toiminnassa. Guestin mallissa liiketoimintastrategia on keskeisessä osassa, ja henkilöstöjohtamisen tulee olla samassa linjassa liiketoimintastrategian kanssa. Guestin malli painottaa ylipäätään sitä, että kaikkien henkilöstöjohtamisen osa-alueiden tulee olla hyvässä tasapainossa toistensa kanssa. Yrityksen henkilöstöjohtamisen onnistumista punnitaan mm. laadun, innovaatioiden ja tuottavuuden näkökulmasta.

Kolmantena mallina Viitala (2013, 37) nostaa esille Harvardin mallin. Harvardin mallissa yritystä ympäröivät tekijät muokkaavat yrityksen henkilöstöjohtamisen valinnat sekä henkilöstövoimavarojen hallinnan suuntaviivat. Harvardin henkilöstöjohtamisen malli rakentuu kuuden eri elementin varaan. Näitä ovat sidosryhmien odotukset, henkilöstöön liittyvät tulokset, tilannetekijät, henkilöstöpoliittiset valinnat sekä edellä mainituista elementeistä pitkällä aikavälillä syntyvät seuraukset yrityksen sidosryhmille ja tilannetekijöille. Yrityksille syntyvä tulos nähdään Harvardin mallissa henkilöstön sitoutumisena yhteisiin päämääriin sekä erinomaisena yksilöllisenä suorituskykynä, jotka vaikuttavat yrityksen kustannustehokkuuteen ja sitä kautta takaavat laadukkaan toiminnan.

Viimeisenä mallina Viitala (2013, 38) nostaa esille Hendryn ja Pettigrewin (1990, 38-39) henkilöstöjohtamisen mallin. Hendryn ja Pettigrewin mallissa yrityksen ulkoinen toimintaympäristö heijastuu sisäiseen toimintaympäristöön. Yrityksen sisäinen ympäristö taas vaikuttaa siihen, minkälaisia liiketoimintastrategioita ja mitä henkilöstöjohtamismallia yritys noudattaa. Vastaavasti yrityksen sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö ja liiketoimintastrategia vaikuttavat vahvasti henkilöstöjohtamiseen ja sen toimintaympäristöön. Hendryn ja Pettigrewin malli perustuukin siihen, että kaikki osa-alueet vaikuttavat jollakin tasolla toisiinsa.

Huolimatta lukuisista henkilöstöjohtamisen teorioista Viitala (2013, 39) haluaa korostaa, että ei ole olemassa yhtä ainutta ja oikeaa teoriaa, joka kykenee muodostamaan täydellisen henkilöjohtamisen mallin. Suurin osa henkilöstöjohtamiseen keskittyvistä tutkimuksista tutkiikin vain muutaman osa-alueen vaikutuksia toisiinsa.

2.5 Yrityksen sisäinen ja ulkoinen tehokkuus

Kamenskyn (2002, 194) mukaan yrityksen sisäinen tehokkuus on yrityksen sisäisten resurssien käyttämistä tehokkaasti ja niiden käyttämiseen liittyvien tavoitteiden asettamista. Sisäisen tehokkuuden voidaan katsoa määräytyvän neljän tekijän perusteella: läpäisy aika, kiertonopeus, tuottavuus ja laatu. Läpäisyllä tarkoitetaan yrityksen tuotekehityksestä tilaukseen ja tilauksen toimittamiseen kuluva aika. Kiertonopeudella viitataan liikevaihtoon tai sidottuun pääomaan sekä myyntisaa-

misten ja varastojen kiertoon. Tuottavuudella tarkoitetaan yrityksen liikevaihtoa työntekijää kohden, jalostusarvoa henkilöä kohden ja henkilökuntakustannuksia. Laatu käsittää monia asioita kuten laatukustannukset ja virheprosentin. Yrityksen sisäisen tehokkuuden mittareina toimivat yllä mainittujen ryhmien toteutumisen tarkkaileminen ja analysointi.

Kamenskyn (2002, 193) mukaan puhuttaessa yrityksen ulkoisesta tehokkuudesta asiakkaat ja asiakassuhteet nousevat keskeiseen rooliin. Asiakkaat mahdollistavat yrityksen toiminnan ja ovat ehdottomasti tärkein kohderyhmä. Asiakkaat vaikuttavat keskeisesti siihen, millaiseksi yrityksen asema markkinoilla muodostuu, ja ovat toiminnallaan suorassa yhteydessä yrityksen tulokseen. Ulkoista tehokkuutta pystytään tästä johtuen mittaamaan hyvin pitkälti asiakastyytyväisyyden ja uskollisuuden perusteella. Puhuttaessa yrityksen ulkoisesta tehokkuudesta Kamensky (2002, 194) nostaa esille myös suhteen yrityksen toimittajiin, ympäristöön sekä yrityksen sidosryhmiin. Toimittajien ja sidosryhmien toiminta vaikuttaa suoraan asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta yrityksen ulkoiseen tehokkuuteen. Yrityksen suhde toimintaympäristöönsä vaikuttaa lisäksi yrityksen maineeseen ja siihen, kuinka hyvin yritys tunnetaan markkinoilla. Hyviä taloudellisia mittareita yrityksen ulkoiselle tehokkuudelle ovat yrityksen tulos, katteet, kannattavuus ja markkinaosuus.

2.6 Strateginen henkilöstöjohtaminen yrityksen tuloksellisuuden ja tehokkuuden avaintekijänä

Kotilan (2005, 9) mukaan tuloksellisuutta on hankala määrittää strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tuloksellisuutta voivat olla tarkastelukulmasta riippuen yrityksen taloudellisiin ratkaisuihin liittyvät asiat, psykologiset katsontakannat tai yrityksen tuotantoon ja tuotannon ratkaisuihin liittyvät asiat. Yleisesti ottaen tuloksellisuuden käsitetään tarkoittavan kuitenkin kaikkea, mikä liittyy yrityksen talouteen ja tuotantoon.

Kotila (2005, 11) esittää, että suoraviivaisesti ajateltuna strateginen henkilöstöjohtaminen parantaa yrityksen tuloksellisuutta vauhdittamalla tuottoja sekä kasvattamalla yrityksen tehokkuutta. Kotila (2005, 11) nostaa esille Wrightin ja McMahan

vuonna 1992 tekemän tutkimuksen, jossa esitetyt teoriat pyrkivät vastaamaan henkilöstöjohtamisen merkitykseen yrityksen tuloksellisuudessa. Näitä teorioita ovat: agentti/transaktiokustannusteoria, behavioristinen teoria, kyberneettisten systeemien teoria, institutionaalinen teoria ja resurssilähtöinen teoria.

Kotilan (2005, 12) mukaan agentti/transaktiokustannusteoria perustuu siihen, että rationalismi ja opportunisti aiheuttavat yrityksille kustannuksia, joita henkilöstöjohtamisen tehtävä on vähentää. Henkilöstöjohtamisen tulee myös varmistaa, että yrityksen henkilöstö toimii yhtenäisesti ja noudattaa yrityksen strategiaa. Käyttämiseen perustuvassa teoriassa henkilöstöjohtamisen rooli painottuu enemmän työntekijöiden käytöksen ja asenteiden ohjaamiseen yrityksen tuloksellisuuden varmistamisessa. Kyberneettisessä systeemiteoriassa henkilöstöjohtamisen tulee keskittyä hankkimaan osaamista yritykseen. Hankittu osaaminen muuttuu yrityksen sisällä käsittelyn avulla tulokseksi ja vaikuttaa näin ollen yrityksen tuloksellisuuteen. Jatkuva palaute prosessin kaikissa vaiheissa on keskeisessä osassa kyberneettisen teorian toteutumisessa. Institutionaalinen teoria perustuu siihen, että asioita ei voida läheskään aina suunnitella eivätkä saavutetut tulokset välttämättä johdu tehdyistä päätöksistä. Saadessaan kannatusta tämä teoria muuttaisi merkittävästi ajattelutapaa ja käsityksiä henkilöstöjohtamisen toimialasta. Yksi yleisimpiä ja tunnetuimpia edellä mainittujen teorioiden lisäksi on resurssilähtöinen teoria. Tässä teoriassa yritykset tekevät tulosta saavuttamalla kilpailuedun yrityksen sisäisillä resursseilla, joista tärkein on henkilökunnan henkinen pääoma. Teoria perustuu siihen, että henkinen pääoma on ainutlaatuista ja erittäin vaikeasti kopioitavissa.

Edellä mainittujen mallien ja teorioiden lisäksi Kotila (2005, 12) nostaa vielä esille Hammerin ja Champyn (1993,12) luoman mallin sekä Michiganin (1984, 12) mallin. Hammerin ja Champyn mallissa henkilöstöjohtaminen on vain yksi tukitoiminto muiden joukossa yrityksen tuloksellisuuden tavoittelussa. Michiganin mallissa korostetaan yrityksen ympäristön paineiden, yrityksen strategisen johtamisen sekä henkilöstöresurssien säännöllisen kierrättämisen olevan olennaisia elementtejä yrityksen tuloksellisuudessa. Näiden kahden mallin lisäksi Kotila (2005,12) mainitsee myös Harvardin mallin, Guestin mallin ja Warwickin mallin, joita on käsitelty jo aiemmin henkilöjohtamisen mallit- osiossa tässä työssä.

3 HOTELLI KAUHAVA

3.1 Hotelli Kauhavan toimintaympäristö

Hotelli Kauhavan sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön analysoimiseksi tässä työssä käytetään SWOT-analyysia. SWOT-analyysiin vahvuutena on, että sitä voidaan käyttää työkaluna kaikissa organisaatioissa ja yrityksissä toimialasta ja koosta riippumatta. SWOT-analyysin avulla saa selkeän kuvan kohdeyrityksen tämän hetkisistä sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön vahvuuksista ja heikkouksista. (Suomen Riskiehallintayhdistys [viitattu 31.8.2014].)

Hotellin vahvuuksia ovat sijainti, hinta, laadukas ja monipuolinen ohjelmatarjonta sekä laaja palveluvalikoima. Hotelli toimii maakunnan keskuksena ja tarjoaa asiakkailleen laadukkaita majoitus- ja ravintolapalveluita. Hintataso on maakunnan yleiseen verrattuna edullinen varsinkin majoituksen osalta. Huvipuisto Power Par-kin läheisyys ja vetovoima hyödyttävät myös yritystä tuomalla maakuntaan kesäsesongin aikana tuhansia kävijöitä. Hotellissa on lähes 800 asiakaspaikkaa, mikä mahdollistaa Suomen vetovoimaisimpien esiintyjien ja artistien käyttämisen asiakkaiden viihdyttämiseen. Hotelli Kauhava on asiakaspaikoiltaan maakunnan suurimpia ravintolapalveluita tarjoavia yrityksiä. (Hotelli Kauhava [viitattu 31.8.2014].)

Hotellin heikkouksia ovat yrityksen toimitilojen ikä, tilojen kunnostuksen tarve, hotellihuoneiden vähäinen lukumäärä, henkilökunnan suuri vaihtuvuus sekä henkilökunnan koulutus. Yritys on vuokrannut toimitilansa Kauhavan kaupungilta. Kiinteistö on rakennettu 1970 luvun alkupuolella, jonka jälkeen siihen ei ole käytännössä tehty minkäänlaisia muutoksia tai peruskorjauksia. Toimitilat kaipaisivatkin pikaista kunnostusta. Yrityksessä on käytössä 18 hotellihuonetta, mikä on varsinkin kesäaikaan liian vähän. Tällöin kysyntä ylittää monesti tarjonnan, mistä seuraa myyntitulojen menetystä. Henkilökunnasta suurimmalla osalla ei ole matkailu- ja ravintola-alan koulutusta, mikä asettaa haasteita yrityksen johdolle. Lisäksi henkilökunnan vaihtuvuus on viime vuosina ollut suurta, mistä johtuen yritys on joutunut käyttämään runsaasti resursseja uusien työntekijöiden rekrytointiin ja koulutukseen. (Palomäki 2014a.)

Yrityksen mahdollisuuksia ovat palveluvalikoiman monipuolinen kehittäminen, henkilökunnan koulutukseen panostaminen sekä henkilöstöstrategian kehittäminen henkilöstön motivoimiseksi ja paremman tehokkuuden saavuttamiseksi. Tulevaisuudessa hotelli pyrkiikin keskittymään entistä enemmän henkilöstöjohtamisen tehostamiseen ja sitä kautta yrityksen toiminnan tehostamiseen. Yritys pyrkii myös jatkuvasti kehittämään palvelutarjontaansa ja näin tavoittamaan laajemman asiakaskunnan sekä saavuttamaan kilpailuetua omalla toiminta-alueellaan. (Palomäki 2014.)

Yrityksen uhkia ovat toiminta-alueella kasvava kilpailu, hidas reagointi markkinoilla tapahtuviin muutoksiin, tiukentuva lainsäädäntö, matkailu- ja ravintolatoimintaan kohdistuvat veronkorotukset sekä koko maakunnan taloudellinen taantuma. Elin-
tarvikkeiden tukkuhinnat, työvoimakustannukset ja alkoholin ostohinnat ovat nousseet tasaisesti vuodesta toiseen. Hintojen ja kustannusten nousu on ollut huomattavan nopeaa samaan aikaan, kun matkailu- ja ravintola-alan kannattavuus on jäänyt huomattavasti odotettua alemmaksi. Alkoholilakiin kaavailut kokonaisuudistukset ovat myös merkittävä uhka ja vaikuttavat toteutuessaan suoranaisesti yrityksen toimintaan. (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry [viitattu 31.8.2014].)

3.2 Yrityksen toiminta-ajatus

Yritys on perustettu vuonna 2010 tarjoamaan asiakkailleen majoitus- ja ravintolapalveluita Kauhavan alueelle sekä lähialueille. Hotelli tarjoaa asiakkaille Suomen laadukkaimpia ja tuoreimpia live-esiintyjä ja kolme erilaista ravintolakonseptia, jotka ovat yökerho Tiikeri, Street Bar sekä ravintola Monttu. Hotellin yhteydessä on lisäksi lounasravintola, joka toimii myös tilausravintolana yritysten illanviettoja ja kokouksia varten. Lounasravintolan toiminta-ajatuksena on valmistaa laadukasta kotiruokaa läheltä hankituista raaka-aineista ja tukea samalla paikallista yrittäjyyttä. (Hotelli Kauhava [viitattu 31.8.2014].)

Joustava ja ammattitaitoinen asiakaspalvelu on yrityksen toiminta-ajatuksen kulmakiviä. Kaikki palvelut pyritään räätälöimään asiakkaalle henkilökohtaisesti sopiviksi, ja asiakkaat huomioidaan yksilöinä toimintaa kehittäessä. Ammattitaitoinen

ja palvelemaan motivoitunut henkilökunta on yrityksen ylpeyden aihe, mikä näkyy asiakkaille palvelun laadun tasossa ja myönteisinä kokemuksina. (Palomäki 2014.)

3.3 Yrityksen visio ja liiketoimintastrategia pähkinänkuoressa

Yrityksen selkeä visio vuodesta 2010 asti on ollut tulla maakunnan keskuksiksi majoitustoiminnan ja ravintolatoiminnan alalla. Toimitilojen iän ja kunnon takia hotelli on ottanut strategiakseen tavoittaa mahdollisimman ison asiakasryhmän matalalla hinnoittelulla, hyvällä palvelulla, laadukkailla esiintyjillä ja monipuolisella palvelutarjonnalla. (Liiketoimintasuunnitelma 2013.)

Yrityksen ravintolatoiminnan kohdeasiakkaita ovat nuoret aikuiset. Kaikki esiintyjät ja ohjelma ravintoloissa pyritään kohdentamaan mahdollisimman hyvin heille sopivaksi. Hotellipuolella kohdeasiakkaina ovat työmatkustajat, yritykset ja lapsiperheet. Strategiana on ollut tarjota kaikille asiakkaille mahdollisimman joustavaa ja edullista palvelua. Huoneiden hinnoittelun tulee olla alueen yleistä hintatasoa nähdessä huomattavasti matalampaa, ja kaikki asiakkaiden toivomukset pyritään täyttämään ilman asiakkaille syntyviä lisäkustannuksia. (Liiketoimintasuunnitelma 2013.)

Yritys tähtää kaikella toiminnallaan mahdollisimman laajan kanta-asiakasryhmän hankkimiseen ja pitkien asiakassuhteiden luomiseen. Henkilökunnan ammattitaito ja motivaatio tämän tavoitteen saavuttamiseen ovat liiketoimintastrategian keskeisiä toteuttamiskeinoja. Yrityksen strategiana on lisäksi tukea alueen muuta yrittäjyyttä, mistä johtuen kaikki tarvittavat palvelut pyritään ostamaan lähialueen paikallisilta tuottajilta. Tällä tavoin yritys luo samalla verkostoja ja arvokkaita yhteistyösuhteita, jotka hyödyttävät koko aluetta taloudellisesti. (Palomäki 2014.)

Keskeistä yrityksen liiketoiminta strategiassa on, että resursseja ei haluta suunnata vuokrakiinteistön remontointiin ja toimitiloihin vaan laadukkaiden palveluiden tuottamiseen asiakkaille. Tämä ei kuitenkaan sulje pois sitä, että hotellin tavoitteena on olla siisti ja viihtyisä, kaikenikäisille sopiva majoitus- ja ravintolatoimintaa harjoittava yritys. (Palomäki 2014.)

3.4 Hotelli Kauhavan arvot

Hotelli Kauhavalle arvot ovat olennainen osa toimintaa, ja niiden halutaan näkyvän selkeästi toimintaympäristölle, asiakkaille sekä yhteistyökumppaneille kaikessa yrityksen toiminnassa. Luotettavuus, ystävällisyys, rehellisyys, vastuunkanto ja kunnioitus ovat keskeisiä arvoja toiminnassa. Toiminnalle on elintärkeää, että asiakkaat ja yhteistyökumppanit pystyvät luottamaan kaikissa tilanteissa yrityksen toimintaan. Hotelli haluaa kantaa myös vastuun ympäristöstä ja osallistuu säännöllisesti hyväntekeväisyshankkeisiin. Ystävällisyys on keskeisessä osassa arkipäiväistä toimintaa. Yrityksessä pyritään siihen, että työntekijät auttavat toisiaan kaikissa mahdollisessa asioissa, ja näin ystävällisyys välittyy myös asiakaspalveluun ja asiakkaille. Kunnioitus merkitsee hotellin toiminnassa sitä, että yritys kunnioittaa työntekijöitään, asiakkaitaan, yhteistyökumppaneitaan sekä kilpailijoitaan. Yrityksen sisällä johdon ja työntekijöiden välillä vallitsee keskinäinen kunnioitus ja arvostus.

3.5 Henkilöstöjohtamisen malli

Henkilöstöjohtaminen hotellissa on tähän asti perustunut pääosin ajattelutapaan, että henkilöstön tehtävä on hoitaa rutiininomaisesti käytännön työtehtävät ja tällä tavoin mahdollistaa yrityksen tehokas toiminta markkinoilla. Vastaavasti yrityksen johdon tehtävä on omalla toiminnallaan varmistaa, että henkilöstö hoitaa heille annetut työtehtävät hyvin ja annettujen ohjeistusten mukaisesti.

Hotellissa henkilöstö on yleensä nähty vaihtuvana resurssina, jonka hallinnassa ja kehittämisessä yrityksen johto on avainasemassa. Yrityksen johdon tehtävä on kehittää liiketoimintaa, laatia liiketoimintastrategioita, suunnitella toimintaohjeistuksia henkilökunnalle haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi, tarkkailla liiketoimintaympäristöä ja vastata, että yritys saavuttaa omistajien antamat tavoitteet suunnitellusti. Yrityksen johdon tehtävä on myös rekrytoida osaavaa henkilökuntaa yritykseen ja kouluttaa sekä kehittää olemassa olevaa henkilökuntaa vastaamaan yrityksen tarpeita. Hotellin johdolta vaaditaankin Ulrichin henkilöstöjohtamisen mallin (1997) korostamaa neljän tehtävän hallitsemista henkilöstöjohtamisen tehokkaan toiminnan varmistamiseksi.

Virran (2007) mukaan yrityksen johto yleensä tietää, miten asetetut liiketoimintatavoitteet saavutetaan ja kuinka yritys onnistuu toteuttamaan liiketoimintastrategiaansa halutulla tavalla. Puhutaan ns. kriittisistä menestystekijöistä, joiden on pakko toteutua, jotta yritys onnistuisi saavuttamaan asettamansa tavoitteet. Yrityksen johdon tulee myös tuntea hyvin yrityksen osaamistarpeet, jolloin yritys pystyy oikea-aikaisesti hankkimaan oikeanlaista osaamista. Yrityksen johdon tärkeimpiä tehtäviä onkin tunnistaa, millaisilla henkilöstövoimavaroilla se kykenee tekemään haluttua tulosta ja saavuttamaan asetetut tavoitteet.

Henkilökunnan suuren vaihtuvuuden takia edellä mainitut tehtävät ovat hotellin henkilöstöjohtamisessa keskeisessä asemassa. Yrityksen johdon on kyettävä löytämään jatkuvasti osaamista yrityksen tarpeisiin ja kyettävä kouluttamaan lyhyessä ajassa uutta henkilöstöä. Oman haasteensa yrityksen johdon toiminnalle antaa jatkuvasti muuttuva kilpailuympäristö ja tiukentunut kilpailu osaamisesta. Henkilöstön kouluttamiseen ja kehittämiseen on käytössä vähän resursseja, joten yrityksen johdolta vaaditaan isoja onnistumisia jo rekrytointivaiheessa. Tämän lisäksi yritys on ulkoistanut osan toiminnastaan ostopalveluita tarjoaville yrityksille, mikä tuo omat haasteensa henkilöstön johtamiselle.

3.6 Hotellin henkilöstöstrategia

Kiinteistö, jossa hotellin toimitilat sijaitsevat, on rakennettu vuonna 1973. Rakentamisen jälkeen kiinteistöön ei ole tehty minkäänlaisia peruskorjauksia lukuun ottamatta vuonna 2010 tehtyä pintaremonttia. Kiinteistön ikä ja käyttötarkoitus näkyvätkin toimitilojen nykyisessä yleisilmeessä huolimatta tehdystä pintaremontista ja sisustusratkaisuilla tuodusta uudesta ilmeestä. Nykytilanne on asettanut johdolle uusia haasteita liiketoimintastrategian, liiketoiminnan suunnittelun ja markkinoinnin suhteen. Edellä mainituista syistä johtuen henkilöstön rooli ja merkitys yrityksen tehokkaalle toiminnalle on jatkuvasti lisääntynyt. Henkilöstöstrategiaan on ensimmäistä kertaa alettu kiinnittää enemmän huomiota, ja sen merkitys hotellin liiketoiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden voimavarana on alettu ymmärtää yrityksessä.

Österbergin (2014, 25) mukaan yrityksen henkilöstöstrategia muodostuu neljästä keskeisestä asiasta. Näitä asioita ovat yrityksen molemmat toimintaympäristöt, ulkoinen ja sisäinen, henkilöstöresursseista tehtävä SWOT-analyysi sekä yrityksen valitsema liiketoimintastrategia. Edellä mainittuja asioita analysoimalla voidaan asettaa tavoitteet henkilöstöresursseille, joiden pohjalta saadaan muodostetuksi yrityksen henkilöstöstrategia. Viitala (2014, 50) korostaa vastaavasti, että henkilöstöstrategian tulee kaikissa tilanteissa olla linjassa yrityksen valitseman liiketoimintastrategian kanssa. Henkilöstöstrategian tärkein rooli onkin toimia yritysten ja organisaatioiden johdon työkaluna liiketoimintastrategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Aiemmin on jo mainittu, että hotellin liiketoimintastrategia on tavoittaa mahdollisimman laaja asiakasryhmä matalalla hinnoittelulla, hyvällä palvelulla, laadukkailla esiintyjillä ja monipuolisella palvelutarjonnalla. Tavoitteena on toimia maakunnan keskuksena, joka on tunnettu esiintyjistään ja viihdepalvelutarjonnastaan. Hotellin sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä on käsitelty jo aiemmin tässä työssä. Sijainti on ihanteellinen samoin kuin iso asiakaspaikkamäärä, joka mahdollistaa tunnettujen artistien kiinnittämisen esiintymään. Suuri asiakaspaikkamäärä kompensoi myös jonkin verran toimitilojen kunnosta johtuvia puutteita.

Yrityksen henkilöstöresurssien vahvuutena on avoin ja hyvä työilmapiiri. Vanhat työntekijät opettavat uusia työntekijöitä mielellään ja siirtävät olemassa olevaa tietoa heille. Vuorovaikutus työntekijöiden ja yritysten johdon välillä on kunnossa, mikä mahdollistaa molemminpuolisen palautteen antamisen. Uusien työntekijöiden rekrytointi on ammattimaista, ja perustuu monen vuoden kokemukseen matkailu- ja ravintola-alalta.

Hotellin henkilöstöresurssien suurimpana heikkoutena on suuri vaihtuvuus. Henkilöstö on iältään pääosin nuorta, ja matkailu- ja ravintola-ala on vain väliaikainen vaihtoehto toimeentulon turvaamiseksi. Suurimmalla osalla henkilökunnasta ei ole myöskään alalle tarvittavaa koulutusta, joten yritys joutuu käyttämään paljon aikaa ja resursseja kouluttamiseen.

Toisaalta mainittu henkilökunnan kouluttamattomuus ja aikaisemman kokemuksen puuttuminen toimialalta ovat myös mahdollisuuksia. Yrityksen johdon ja esimiesten

onnistuessa perehdyttämisessä tällaisista työntekijöistä saadaan juuri yrityksen tarpeita vastaavia osaajia.

Viimeisimpänä hotellin henkilöstöresursseihin liittyen tulevat uhat. Näistä ylivoimaisesti suurin on kasvava kilpailu matkailu- ja ravintola-alan osaajista. Power Parkin ja muiden isojen matkailu- ja ravintolapalveluita tarjoavien yritysten läheisyys kasvattaa merkittävästi kilpailua osaamisesta. Pahimmillaan se nostaa myös henkilöstöstä aiheutuvia kustannuksia ja hankaloittaa merkittävästi rekrytointia.

Edellä mainittujen elementtien pohjalta on muodostettu hotellin henkilöstöstrategia. Keskeisintä siinä on, että liiketoimintastrategiassa määritellyt tavoitteet voidaan saavuttaa vain ja ainoastaan ammattitaitoisen ja motivoituneen henkilöstön avulla. Yrityksen hotelli- ja ravintolapäällikkö vastaa yhdessä vuoropäällikön kanssa kaikista henkilöstöhallintoon liittyvistä asioista. Uusille työntekijöille annetaan heti ensimmäisistä vuoroista lähtien mahdollisimman paljon vastuuta, jolloin käytännön rutiinit ja työskentelytavat opitaan nopeasti. Yrityksen johto käy säännöllistä vuoropuhelua työntekijöiden kanssa keräten kehitysideoita, joita pyritään myös aktiivisesti toteuttamaan. Päästessään vaikuttamaan omaan työhönsä henkilökunta on motivoitunut ja työskentelee aktiivisesti yritysten asettamien tavoitteiden hyväksi. Yrityksen johto ja esimiehet näyttävät omalla toiminnallaan esimerkkiä ja osallistuvat tiiviisti suorittavan työn tekemiseen, jolloin puutteet kentällä huomataan tehokkaasti. Asiakaspalvelun tasoa mitataan kyselyillä päivittäin, ja näiden kyselyiden pohjalta henkilökunnan toimintatapoja pystytään tarpeen mukaan muokkaamaan. Kaikilla työntekijöillä on omat vastualueensa, jotka vaikuttavat suoranaisesti yrityksen toiminnan tehokkuuteen. Hyvin suoriutuville työntekijöille annetaan lisää vastuuta ja kaikkia työntekijöitä pyritään kouluttamaan niin, että he voivat tulevaisuudessa toimia matkailu- ja ravintola-alan esimiehinä. Itsenäiseen päätöksentekoon ja vastuun ottamiseen rohkaistaan yrityksen johdon toimesta, mikä näkyy suoranaisesti asiakaspalvelutilanteissa. Palkkauksessa on käytössä ikälisäjärjestelmä, jonka avulla työntekijöitä pyritään sitouttamaan pitkäksi aikaa yrityksen toimintaan.

Hotellin henkilöstöstrategia on pähkinänkuoressa kouluttaa itsenäisiin päätöksiin kykeneviä, aktiivisia ja vastuullisia asiakaspalvelun ammattilaisia, joilla on kaikki tarvittava tieto taito toimia vaikkapa yrityksen esimiehenä. Työntekijöiden halutaan

sitoutuvan toimintaan, ja yrityksessä puhutaankin työntekijöiden muodostamasta perheestä. Kaikkien työntekijöiden tulee tuntee yrityksen tavoitteet, ja johto rohkaisee aktiivisesti henkilöitä kehittämään uusia tapoja tavoitteisiin pääsemiseksi. Tästä johtuen hotelli- ja ravintolahenkilöstö on suoraan yrityksen palveluksessa. Ostopalveluina hankitut vartiointi, järjestyksenvallvonta ja siivous on tarkoin valittu niin, että toimintapa vastaa yrityksen vaalimia arvoja. Edellä mainittu henkilöstöstrategia on määritelty syyskuussa 2013 ja on voimassa seuraavat kolme vuotta.

3.6.1 Henkilöstöjohtamisen arvot

Kauppinen (2002, 19–21) mukaan arvojen määrittäminen ja selittäminen on monimutkaista. Yrityksissä arvojen tarkoitus on viestiä etiikasta, mitä organisaatiossa halutaan noudattaa ja näyttää ulospäin ympäristölle. Yrityksen ja organisaatioiden arvoista tulee muotoutua normeja, että niiden noudattaminen käytännössä olisi mahdollista. Etiikka ja moraalit ovat erittäin keskeisiä käsitteitä, kun yritykset muodostavat arvopohjaa toiminnalleen. On myös tärkeää, että yrityksen johto sitoutuu noudattamaan valittuja arvoja ja niiden noudattaminen näkyy käytännössä kaikille organisaation työntekijöille. Valittujen arvojen tulee olla helposti ymmärrettäviä ja mahdollisia toteuttaa, että yrityksen työntekijät voivat sitoutua niihin.

Hotelli noudattaa henkilöstöjohtamisessaan tasa-arvoa, yhdenmukaisuutta, avoimuutta, rehellisyyttä sekä keskinäistä kunnioitusta yrityksen ja työntekijöiden välillä. Edellä mainittujen arvojen noudattaminen näkyy kaikissa päätöksissä ja suunnittelussa, joita tehdään henkilöstöhallintaan liittyen. Hotellissa työntekijöitä pidetään perheenjäsenenä, ja yrityksen sekä työntekijöiden välillä vallitsee keskinäinen kunnioitus. Työntekijät saavat myös itse vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan ja strategian suunnitteluun sekä henkilöstöhallinnan päätöksiin. (Palomäki 2014.)

3.6.2 Henkilöstöjohtamisen tavoitteet

Hotellin henkilöstöjohtamisen tavoitteet liittyvät vahvasti liiketoimintastrategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Yrityksen johdon olennainen tehtävä on varmistaa, että henkilökunnalla on selkeät ohjeistukset ja toimintamallit, joiden

mukaan operatiivista työtä pystytään suorittamaan. Yhdessä esimiesten kanssa yrityksen johto käy jatkuvaa dialogia henkilöstön kehittymisen ja osaamisen tukemisesta sekä parempien toimintamallien luomisesta. Jatkuva vuorovaikutus hotellin johdon, esimiesten, työntekijöiden ja omistajien välillä onkin yksi yrityksen henkilöstöjohdon keskeisiä päämääriä.

Keskeistä yrityksen henkilöstöjohtamisessa on edellä mainitun lisäksi, että työntekijöistä saadaan koulutettua mahdollisimman monipuolisia osaajia. Jokainen työntekijä toimii kaikissa hotellin kolmessa osastossa, ja jokaisella henkilökuntaan kuuluvalla on oma vastuualueensa toiminnassa. Tällä tavoin henkilökuntaa opetetaan ottamaan vastuuta, ja yrityksen johto pystyy tunnistamaan yksilöllisiä osaamisalueita sekä edistämään niiden kehittymistä. Edellä mainitun lisäksi laadukkaan asiakaspalvelun takaaminen ja asiakaspalvelukulttuurin syntyminen on merkittävässä roolissa henkilöstön kehittämisessä. Kouluttamisessa kokeneemmat työntekijät ja esimiehet ovat avainasemassa. Asiakaslähtöisyys on kaikessa henkilöstöön liittyvässä kehittämisessä keskiössä ja ohjenuorana, jonka jokainen henkilöstöön kuuluva sisäistää osaksi toimintaansa.

Hotellin johto ja esimiehet näyttävät omalla toiminnallaan jatkuvaa esimerkkiä ja tekevät aktiivisesti myös operatiivista työtä. Tällä tavoin johdolla on selkeä kosketuspinta käytännön suorittavaan työhön, ja mahdollisiin virheisiin sekä epäkohtiin pystytään puuttumaan välittömästi. Hotellin johdon tehtävä on tämän lisäksi varmistaa, että kaikki yrityksen työntekijät ymmärtävät yrityksen liiketoimintastrategian ja tavoitteet, joiden merkitys tulee korostua jokaisen yksilön päivittäisessä toiminnassa. Hotellin johto on asettanut tavoitteeksi luoda organisaatioon avoin ja innovaatioita tukeva ilmapiiri, jossa henkilöstölle annetaan suuri rooli olla mukana kehittämässä yrityksen toimintaa ja toiminta strategioita.

3.6.3 Henkilöstösuunnitelma ja vastualueet

Skurnik-Järvisen (2011, 27) mukaan henkilöstösuunnitelman laatiminen ja koulutusvelvoitteet perustuvat yhteistoimintalakiin, jota yritysten ja organisaatioiden on noudatettava. Yhteistoimintalaki velvoittaa, että henkilöstösuunnitelma tulee laatia yksityiskohtaisesti niin, että kaikki laissa vaadittu sisältö otetaan huomioon. Yri-

tyksissä, joissa työskentelee alle 20 henkilöä, ei tarvitse kuitenkaan tehdä vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa osaamisen varmistamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Hotellissa työskentelee pääsääntöisesti 12 henkilöä, eli yrityksellä ei ole edellä mainitun yhteistoimintalain vaatimaa velvoitetta tehdä henkilöstösuunnitelmaa. Tästä huolimatta yritys on vapaaehtoisesti tehnyt sisäiseen käyttöön tarkoitetun henkilöstösuunnitelman, joka sisältää keskeisimmät henkilöstön toimintaan liittyvät osa-alueet. Henkilöstösuunnitelmassa on käsitelty mm. yrityksen henkilöstöhallintoon liittyvät asiat, koulutussuunnitelma, määritelty henkilöstön vastuualueet, työterveyshuollon toimintasuunnitelma, päihdeohjelma, ohjeistukset puhelimen ja internetin käyttöön työaikana sekä yrityksen johdon henkilöstölle laatimat yleiset toimintaohjeet. Kaikki edellä mainitut henkilöstösuunnitelman sisältämät asiat on käsitelty johdon järjestämässä yhteisessä tilaisuudessa, jossa on ollut läsnä koko yrityksen henkilökunta ja hallituksen jäsenet.

Hotelli toimittaa lisäksi tasaisin väliajoin läänin hallintovirastolle päivitetyn luettelon yrityksen työntekijöistä ja heidän vastuualueistaan yrityksen toiminnassa. Kyseisessä vastuualueuettelossa on eritelty yrityksen operatiivisen johdon rakenne. Ylimpänä toimintaa valvoo sekä ohjaa hotelli- ja ravintolapääällikkö. Hänen alaisuudessaan toimii vuoropääällikkö, jonka tehtävä on huolehtia hotelli- ja ravintolapääällikön kehittämien toimintaohjeistuksien toteutumisesta yhdessä vuorovastaavien kanssa. Vuoropääällikkö ja vuorovastaavat huolehtivat yhteistyössä yrityksen päivittäisen toiminnan tehokkuuden varmistamisesta sekä työntekijöiden ohjauksesta työvuorojen aikana laadittujen suunnitelmien mukaisesti. Ruokaravintolan toiminnasta vastaa keittiömestari, joka suunnittelee ja kehittää ruokaravintolatoimintaa yhdessä hotelli- ja ravintolapääällikön kanssa. Kaikesta hotellin sisällä tapahtuvasta toiminnasta yrityksen hallitukselle vastaa hotelli- ja ravintolapääällikkö.

3.6.4 Henkilökuntasuunnitelman kehittäminen ja tarkastelu

Henkilöstösuunnitelman kehittämisestä vastaa hotelli- ja ravintolapääällikkö. Hotellissa on lisäksi käytössä toimintamalli, jonka ansiosta henkilökunta saa mahdollisuuden osallistua yhteisissä tilaisuuksissa henkilöstösuunnitelman kehittämiseen.

Kyseisen toimintamallin avulla henkilöstösuunnitelma onkin syntynyt hyvässä vuorovaikutuksessa yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä. Henkilökunnan osallistuminen henkilöstösuunnitelman sisällön laatimiseen ja kehittämiseen parantaa lisäksi sitoutumista henkilöstösuunnitelman toteuttamiseen.

Henkilöstösuunnitelmaa tarkastellaan säännöllisin väliajoin yrityksen johdon aloitteiden ja yhteisissä tilaisuuksissa esitettyjen kehitysehdotusten pohjalta. Lisäksi yrityksen johto osallistuu aktiivisesti suorittavaan työhön, mikä mahdollistaa henkilöstösuunnitelman konkreettisten kehittämistarpeiden havaitsemisen ja tarvittavien muutosten tekemisen. Edellä mainittujen lisäksi hotellin johdon keskeinen tehtävä on tarkkailla yrityksen sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä sekä ryhtyä tarvittaessa tapahtuvien muutosten vaatimiin toimenpiteisiin henkilöstösuunnitelman osalta.

Kilpailuympäristön muuttuminen ja yrityksen hallituksen taholta kuluihin kohdistuvat säästötavoitteet ovat olleet tuoreimpia tekijöitä, jotka ovat asettaneet yrityksen johdon uusien haasteiden eteen. Toiminnan tehokkuuden varmistamiseksi ja parantamiseksi henkilöstöresurssien kehittämisestä on tullut entistä keskeisempää. Edellä mainituista asioista johtuen myös tarve henkilöstösuunnitelman eri osa-alueiden tarkastelulle lyhyin aikavälein on entistä suurempi.

4 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KESKEISTEN OSA-ALUEIDEN KEHITTÄMINEN HOTELLI KAUHAVASSA

4.1 Henkilöstöjohtamisen suunnittelun ja organisoinnin kehittäminen

Viitala (2014, 59) nostaa esille kovan ja pehmeän henkilöstösuunnittelun. Kovassa henkilöstösuunnittelussa yritystä johdetaan tiukkaa linjaa noudattaen ylhäältä käsin. Valvonta, säännöt ja toimintaohjeiden tarkka noudattaminen ovat osa kovaa henkilöstösuunnittelua. Kovassa henkilöstösuunnittelussa koetaan henkilöstön aiheuttavan yrityksille kustannuksia, joita ylimmän johdon tulee kaikin keinoin pyrkiä karsimaan. Pehmeä henkilöstösuunnittelu tätä vastoin perustuu aivan eri asioihin. Pehmeä henkilöstösuunnittelu on joustavaa ja henkilöstö nähdään yritykselle tärkeänä voimavarana. Pehmeässä henkilöstöjohtamisessa tehdään huomattavasti enemmän yhteistyötä henkilöstön ja johdon välillä sekä pyritään huomioimaan yrityksen ympäristössä tapahtuvat muutokset. Pehmeässä henkilöstösuunnittelussa liiketoimintastrategia ja tavoitteet vaikuttavat luonnollisesti päätöksentekoon, mutta muutoksiin suhtaudutaan joustavammin kuin kovassa henkilöstösuunnittelussa.

Hotellissa keskeisenä kehittämisaikana on johdon ja omistajien välinen yhtenäinen linja siitä, kuinka henkilöstöjohtamisen suunnittelua toteutetaan. On tärkeää, että johto ja omistajat ovat asettaneet samoja tavoitteita, joiden noudattamiseen pyritään yhdessä. Tilanteessa, jossa toinen osapuoli kannattaa kovaa linjaa ja toinen osapuoli pehmeää linjaa ei pystytä tehokkaasti suunnittelemaan sekä toteuttamaan henkilöstöjohtamista. Omistajien ja yrityksen johdon keskinäinen vuorovaikutus onkin hyvin keskeisessä asemassa yhteisen toimintamallin ja pelisääntöjen löytämisessä.

Viitalan (2014, 150) mukaan yrityksen ja organisaation koko määrittelee hyvin pitkälle yrityksen henkilöstöjohtamisen organisoinnin. Tämän lisäksi organisointiin vaikuttavat yrityksen liiketoiminta-ala ja henkilökunnan määrä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kaikissa yrityksissä ei välttämättä ole erikseen henkilöstöhallintoon keskittyvää henkilöstöpäällikköä. Tällaisissa yrityksissä henkilöstöhallinnon tehtävät on monesti sulautettu jonkun muun tehtävän tai ammattinimikkeen yhteyteen.

Hotellissa on 12 työntekijää. Tästä syystä esimerkiksi rekrytointi, palkanlaskenta ja henkilöstöhallintoon liittyvät osa-alueet ovat kaikki yrityksen hotelli- ja ravintolapäällikön vastuulla. Ennen käytössä olleessa toimintamallissa kaikki henkilöstöhallinnon johtamiseen liittyvät toiminnot kuuluivat ainoastaan hotelli- ja ravintolapäällikölle. Muuttuneen toimintaympäristön vuoksi toimintamallia on kuitenkin muutettu niin, että myös vuoropäällikkö osallistuu henkilöstöhallinnon johtamiseen yhdessä hotelli- ja ravintolapäällikön kanssa. Tämän toimenpiteen ansiosta yrityksessä on saatu tehostettua huomattavasti henkilöstöhallinnon johtamista ja organisointia. Lisäksi yhtä vuorovastaavista koulutetaan toimimaan vuoropäällikön tehtävissä, minkä ansiosta on saatu lisää leveyttä yrityksen johtamisen kenttään. Viime aikoina yrityksessä on keskitytty myös roolien selkeyttämiseen henkilöstöjohtamisen alueella.

4.2 Rekrytointiprosessien kehittäminen hotellissa

Ruuskan (2014) mukaan rekrytointiprosessi Pk-yrityksissä on monesti vaikea, koska yrityksissä ei ole riittävästi kokemusta siitä. Tästä johtuen prosessit monesti epäonnistuvat, eivätkä yritykset saa rekrytoituksi haluamaansa osaamista. Ruuska (2014) jakaa rekrytointiprosessin viiteen eri vaiheeseen: avoimesta työpaikasta ilmoittaminen ja ilmoituksen suunnittelu, rekrytointikanavan valinta ja rekrytointivastaavan valinta, informaation antaminen avoimesta paikasta kiinnostuneille, hakemuksien ja ansioluetteloiden käsitteleminen sekä viimeisenä vaiheena valinta. Ruuska (2014) korostaa, että huonosti hoidettu rekrytointi vaikuttaa myös yrityksen imagoon, mikä tulee ottaa huomioon rekrytointiprosesseja suunniteltaessa.

Hotelli Kauhavassa rekrytointi hoidetaan omin voimin käyttämättä apuna rekrytointiyritysten tarjoamia palveluita. Rekrytoinnista vastaa hotelli- ja ravintolapäällikkö, jonka apuna toimii tarvittaessa vuoropäällikkö. Hotelli- ja ravintolapäällikön tehtäviin kuuluu kartoittaa, minkälaista osaamista yritykseen kulloinkin tarvitaan ja laatia sen pohjalta ilmoitus avoimesta työpaikasta. Rekrytointikanavina yrityksessä käytetään TE-palveluiden internetsivuja ja yrityksen omia Facebook sivuja. Informaatiota avoimesta työpaikasta antaa ja hakemusten käsittelystä vastaa koko rekrytointiprosessista vastaava hotelli- ja ravintolapäällikkö. Hän vastaa myös henkilö-

kohtaiseen tapaamiseen kutsuttavien hakijoiden haastattelemisesta. Prosessin viimeisessä vaiheessa hotelli- ja ravintolapäällikkö esittää oman näkemyksensä parhaiten haettuun tehtävään sopivasta henkilöstä yrityksen hallituksen jäsenille, jotka antavat oman hyväksyntänsä valinnalle. Tämän jälkeen kaikille hakijoille ilmoitetaan valinnasta henkilökohtaisesti hotelli- ja ravintolapäällikön toimesta. Tehtävään valitulle soitetaan, muut sitä hakeneet, saavat tekstiviestin tehdystä päätöksestä.

Hotellissa rekrytointiprosessia on kehitetty lisäämällä siihen osallistuvien henkilöiden määrää. Tämän avulla pyritään saamaan mahdollisimman monen ammattitaitoisen henkilön näkökulma haettuun tehtävään parhaiten sopivasta henkilöstä. Rekrytoinneissa on myös pyritty antamaan entistä enemmän ja laadukkaampaa informaatioita hakijoille avoimista olevista tehtävistä, jolloin he pystyvät osoittamaan paremmin sopivuutensa tehtävään. Resurssitarpeiden ennakointiin on edellä mainitun lisäksi kiinnitetty aiempaa enemmän huomiota, minkä ansiosta rekrytointiprosessiin onnistumisen varmistamiseen on käytettävissä enemmän aikaa.

4.3 Osaamisen kehittäminen

Kirjavainen & Laakso-Mannisen (2001, 134) mukaan yrityksen johto ja esimiehet ovat keskeisessä asemassa osaamisen kehittämisessä organisaatiossa. Henkilö, joka on erittäin taitava omassa työtehtävässään, ei ole automaattisesti hyvä esimies. Onkin hyvin tärkeää, että yrityksen johto ja esimiehet ovat asianmukaisesti koulutettuja. Esimiehillä tulee olla ympärillään ilmapiiri, jossa heitä rohkaistaan ja kannustetaan osaamisen kehittämiseen organisaatiossa. Lisäksi yritysten tulee kiinnittää huomiota esimiesten ominaisuuksiin jo valitsemisvaiheessa, jolloin tehtävään saadaan valittua yrityksen vaatimuksia vastaava henkilö.

Hotellissa yrityksen johdolla ja esimiehillä on monen vuoden kokemus hotelli- ja ravintola-alalta. Lisäksi johdolla ja esimiehillä on monipuolista kokemusta toimimisesta monessa eri organisaatiossa ja riittävä peruskoulutus esimiestehtävien hoitoon. Edellä mainitut asiat takaavat sen, että johto pystyy tukemaan ja kehittämään organisaatiossa olevaa osaamista. Lisäksi kaikille työntekijöille pyritään antamaan vastuuta yrityksen toiminnasta ja liiketoiminnan suunnittelemisesta. Tätä

toimintamallia halutaan kehittää keskittämällä huomiota johdon ja työntekijöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen. Teknisiä apuvälineitä ja työkaluja käyttämällä yrityksessä on pyritty luomaan verkosto, joka mahdollistaa mahdollisimman tehokkaan vuorovaikutussuhteen kehittymisen johdon ja henkilöstön välille. Johto on myös erittäin koulutusmyönteinen ja pyrkii toiminnallaan kannustamaan ja tukemaan yrityksen työntekijöitä hankkimaan lisää osaamista toimialalla työskentelyä varten.

4.4 Suoritusten johtaminen ja palkitseminen

Viitalan (2014, 130) mukaan yrityksen ja organisaation tehokkaasta toiminnasta ovat vastuussa kaikki yrityksessä työskentelevät henkilöt. Suoritusten johtamisessa on tärkeää, että yrityksen johto asettaa toiminnan jokaiselle osa-alueelle selvät tavoitteet. Yrityksen johdon tulee tukea ja kehittää yrityksessä olevaa osaamista, minkä ansiosta organisaatiossa työskentelevät ihmiset kykenevät saavuttamaan sekä ylittämään heille asetetut tavoitteet. Yritykset ja organisaatiot kykenevät tehokkaaseen toimintaan ainoastaan onnistuneiden henkilövalintojen avulla ja yrityksissä työtä tekevien yksilöiden tehokkaan toiminnan pohjalta. Yrityksen johdon tärkeä tehtävä onkin saada organisaatiossa työskentelevät ihmiset toimimaan mahdollisimman hyvin yhteen, minkä ansiosta yrityksestä muodostuu markkinoilla tehokkaasti toimiva koneisto. Palkitsemisjärjestelmät ovat olennainen osa suoritusten johtamista ja henkilöstön kannustamista ylittämään oman suoritustasonsa.

Torpan (2013) mukaan monissa yrityksissä ylin johto ei tunnista riittävän selkeästi palkitsemisjärjestelmistä yrityksille aiheutuvia kustannuksia. Tällaisissa yrityksissä ongelmaksi muodostuu, että tappiollisten tilikausien jälkeenkin osalle organisaation toimijoista saatetaan jakaa palkkioita. Edellä mainittu toiminta aiheuttaa organisaation sisällä ristiriidan kysymyksestä, kenelle ja millä perusteilla tulisi antaa palkkioita. Yrityksissä tulisikin olla mahdollisimman selkeä palkitsemisjärjestelmä edellä mainitun tilanteen syntymisen välttämiseksi.

Hotellissa on kehitetty palkitsemisjärjestelmä, joka koskettaa ainoastaan yrityksen hotelli- ja ravintolapäällikköä. Henkilökunnalle ei ole olemassa omaa palkitsemisjärjestelmää, vaan henkilökunnan palkitseminen tapahtuu käytännössä aseman

nousemisena yrityksen sisällä. Hyvistä suorituksista palkitaan antamalla lisää vastuuta yrityksen toiminnassa ja joustoina työntekijöitä kohtaan. Hotelli- ja ravintolapäällikön palkitsemisjärjestelmänä on tulospalkkausjärjestelmä, joka on sidottu yrityksen tilikauden tulokseen. Yhtenä johdon tulevaisuuden kehitystehtävänä on luoda toimiva ja vastaava nykyaikainen palkitsemisjärjestelmä myös yrityksen henkilökunnan käyttöön.

4.5 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Laine & Laulumaa (2014) korostavat työhyvinvoinnin kehittämisen merkitystä yrityksissä, joiden toimialoilla työntekijät altistuvat huonoille elintavoille ja muille riskitekijöille. Työhyvinvoinnin kehittämisessä keskeisessä asemassa yrityksessä ovat yrityksen johto ja esimiehet. Laine & Laulumaa (2014) muistuttavat, että yritys ei voi paeta vastuuta työhyvinvoinnin edistämisestä yrityksen ulkopuolella vaikuttavien tekijöiden taakse. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa, ammattitaitoinen johtaminen, vuorovaikutus työntekijöiden kanssa, kannustaminen omasta terveydestä huolehtimiseen sekä turvallisen työympäristön luominen ovat asioita, joihin pystytään vaikuttamaan hyvin pitkälti yritysten sisällä. Koko organisaation johdosta ja esimiehistä työntekijöihin on oltava valmiita sitoutumaan parantamaan työhyvinvointia hyviin tuloksiin pääsemiseksi.

Hotellissa työhyvinvointia on kehitetty yhdessä Terveystalon kanssa, jonka kanssa yrityksellä on sopimus työterveyshuollon palvelujen järjestämisestä. Yhdessä työturvallisuusviranomaisten kanssa yritys on laatinut suunnitelman, kuinka työhyvinvointia edistetään yrityksessä. Lisäksi johto pyrkii kannustamaan työntekijöitä huolehtimaan kukin omasta terveydestään myös vapaa-ajalla, ja jo rekrytointivaiheessa kiinnitetään huomiota työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Johto on aktiivisessa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ja pyrkii kehittämään työhyvinvointiin liittyviä osa-alueita saamansa palautteen perusteella. Virikeillat ja yhteistilaisuudet jossa kaikki pääsevät vaikuttamaan ja tuomaan esille yrityksen toimintaan liittyviä ideoita, ovat vaikuttaneet positiivisesti työhyvinvointiin.

4.6 Mahdollisuudet hotellin henkilöstöjohtamisessa

Åhmanin (2012, 33) mukaan johtamistutkimuksessa on viime aikoina alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota perinteisiksi koettujen osa-alueiden lisäksi uusiin. Strategisen johtajuuden, luovuuden ja osaamisen rinnalla mm. tunteiden johtaminen on saanut osakseen aiempaa enemmän merkitystä eri tutkimuksissa. Åhman (2012, 34) korostaakin, että tulevaisuuden yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset ja yhteiskunnan monimutkaisuus asettavat johtajuuden toimintatapoja kyseenalaiseksi. Nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa henkilöstöjohtamisessa joustavuus ja uusien näkökulmien etsiminen vanhojen rinnalle nousevat keskeiseen asemaan johtamisen toimintakentällä.

Hotellin henkilöstöjohtamisen mahdollisuudet liittyvät suurelta osin tunteiden johtamiseen. Osaava ja motivoitunut johto on avainasemassa henkilöstön motivoimisessa ja innovatiivisen ilmapiirin luomisessa organisaatioon. Edellä mainituilla asioilla on suora yhteys yrityksen tehokkuuteen ja kilpailuedun saavuttamiseen markkinoilla. Hotellin henkilöstöresursseista löytyy valtavasti osaamista, jonka löytäminen ja esille tuominen avaa lisää mahdollisuuksia yrityksen toiminnalle. Jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa ja toimintaympäristössä yrityksen johto pyrkii etsimään aktiivisesti uusia näkökulmia johtamiseen. Onkin oleellista, että johto keskittyy asioihin, joihin se pystyy välittömästi vaikuttamaan. Tehdyistä virheistä oppiminen ja osaamisen kehittämiseen sijoittaminen avaavat mahdollisuuksia yrityksen toiminnalle.

4.6.1 Riskit henkilöstöjohtamisessa

Koskisen (2006, 22) mukaan yrityksen johdon strateginen osaaminen näkyy siinä, kuinka hyvin johto kykenee motivoimaan henkilöstön tekemään oikeita asioita yrityksen menestymiseen vaikuttavien tekijöiden kannalta katsottuna. Lisäksi kokenut ja kyvykäs yritysjohto osaa luotsata yritystä taidokkaasti nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Koskinen (2006, 22) painottaa myös, että yritysjohdolla on oltava tarpeeksi rohkeutta reagoida ulkoisiin muutoksiin. Muutoksia ei tulisi kokea uhkana yritystoiminnalle, koska muuten organisaatiossa jumiudutaan vanhojen

kaavojen noudattamiseen. Tällöin yrityksen toiminnan kehittyminen pysähtyy, eikä osaamisen kehittyminen yrityksessä ole mahdollista.

Suurimmat riskit hotellin henkilöstöjohtamisessa liittyvät edellä mainitun rohkeuden löytämiseen. Käytössä on usean vuoden ajan ollut samanlainen henkilöstöjohtamisen toimintamalli. Johdon vaihduttua uusi johto on tehnyt radikaaleja muutoksia vanhoihin toimintatapoihin, mikä on aiheuttanut jonkinasteista muutosvastarintaa organisaation sisällä. Yrityksen johdolla on haaste saada kehitettyä henkilöstöä, kun vaihtuvuus on suuri. Rekrytointiprosessien merkitys on noussut huomattavaan asemaan henkilöstöjohtamisessa. Riskin hotellin henkilöstöjohtamiselle muodostaa myös ylhäältä ohjeistettu säästölinja, joka kohdistuu suurimmilta osin yrityksen henkilöstökuluihin. Säästölinjan vuoksi johdon on hankala rekrytoida osaamista ja säilyttää jo oleva osaaminen yrityksessä.

4.7 Hotellin henkilöstöjohtamisen toimintaa ja tuloksia parantavat toimenpiteet ja muutokset

Hotellin henkilöstöjohtaminen on kokenut suuria muutoksia viime vuoden aikana. Yrityksen hotelli- ja ravintolapäällikkö on vaihtunut, minkä lisäksi käyttöön on otettu kokonaan uudenlainen esimiesjärjestelmä. Sisäinen ilmapiiri ja toimintamallit ovat johdossa tapahtuneiden muutosten vaikutuksesta kokeneet merkittäviä uudistuksia. Entisen tiukan auktoritäärisen johtamistavan tilalle on muodostunut johtamiskulttuuri, jossa ihmisiä kannustetaan tuomaan osaamistaan esille ja osallistumaan avoimesti yrityksen toiminnan kehittämiseen. Uusi osaamista tukeva ilmapiiri on osoittanut selkeästi vaikutuksensa yrityksen toiminnan tehostumisena markkinoilla. Hotellin yleisilme on kehittynyt ja toiminta muuttunut huomattavasti asiakaslähtöisemmäksi. Muutoksia on tapahtunut niin toimitilojen siisteydessä, järjestyksenvalvonnassa, tapahtumailtojen järjestämisessä kuin ruokaravintolan imagon nousemisessa.

Merkittävimmät muutokset henkilöstöjohtamisessa ovat tapahtuneet koko yrityksen johtorakenteen ja hallinnollisten tehtävien uudelleen organisoinnissa. Aiemmassa järjestelmässä hotelli- ja ravintolapäällikkö vastasi kaikista hallintoon liittyvistä tehtävistä. Näitä olivat mm. työvuorolistojen suunnittelu, kirjanpito tehtävät,

laskutus, kaikki henkilöstöhallinnon tehtävät, tarjouspyynnöt ja yhteistyökumppaneiden sopimukset sekä asiakassuhteet ja yrityksen markkinointi. Vuoropäällikön tehtävä oli hoitaa joitakin palkanlaskentaan ja laskutukseen liittyviä osa-alueita, mutta pääosin vuoropäällikkö vastasi operatiivisen työn onnistumisesta ja raportoinnista hotelli- ja ravintolapäällikölle. Koko järjestelmä oli erittäin riskialtis yritykselle, koska esimerkiksi äkilliset tapahtumat yrityksen johdossa olisivat lamaannuttaneet yrityksen toiminnan välittömästi. Uusi johto havaitsi nopeasti järjestelmässä olevat puutteet ja teki toimintaan mittavia uudistuksia. Vuoropäällikön roolia yrityksen toiminnassa lisättiin merkittävästi, ja hänen rinnalleen alettiin kouluttaa toista vuoropäällikköä. Uusi johto siirsi tehtäviä kuten laskutuksen ja tavaratilauksista vastaamisen vuoropäälliköille. Tämän lisäksi vuoropäälliköt perehdytettiin myös kaikkiin niihin osa-alueisiin, joista vastaaminen kuuluu hotelli- ja ravintolapäälliköille. Tämän ansioista henkilöstöhallinto on tehostunut huomattavasti, eivätkä mm. lomat tai sairastumiset vaikuta yrityksen toimintaan liian haitallisesti. Tärkeimpien toimintojen hajauttaminen eri henkilöiden vastuulle on myös tehostanut ja nopeuttanut niiden suorittamista ja vaikuttanut merkittävästi niiden kehittymiseen yrityksen kannalta parempaan suuntaan.

Hotellin menestyminen markkinoilla on perustunut aina kolmeen eri osa-alueeseen: majoitustoimintaan, ruokaravintolatoimintaan sekä yökerho- ja anniskeluravintolatoimintaan. Nämä kolme osa-aluetta ovat yhteen toimiessaan varmistaneet yrityksen kilpailukyvyn markkinoilla, ja luoneet kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Idea on ollut siinä, että vaikka yksi osa-alue ei toimisi halutulla tavalla, muut osa-alueet kykenevät tarvittaessa tukemaan. Tämän toimintamallin ansiosta johdolle jää aikaa tehdä tarvittavia muutoksia kyseisen osa-alueen toimintaan liittyen ja parantaa sen kilpailukykyä. Luonnollisesti laajempi palveluvalikoima luo myös automaattisesti kilpailuetua verrattuna muihin toimialalle toimiviin yrityksiin.

Nykyisessä markkina- ja kilpailutilanteessa yrityksen johto on ymmärtänyt edellä mainittujen asioiden painoarvon entistä paremmin. Aiemmassa johtamismallissa keskityttiin enemmän hyvin kannattaviin osa-alueisiin, kun taas huonommin kannattavien osa-alueiden annettiin korjata itse itseään. Uudessa liiketoimintastrategiassa johto pyrkii varmistamaan, että kaikki osa-alueet saavat saman huomion ja panostuksen toiminnan tehokkuuden takaamiseksi. Tästä johtuen vastuualueita eri

osioiden toiminnasta on jaettu yrityksen sisällä niin, että mahdollisimman ammattitaitoiset ja kokeneimmat henkilöt vastaavat omasta alueestaan. Toisin sanoen yrityksestä löytyvä osaaminen on kohdennettu sille parhaiten soveltuvaan osa-alueeseen, jolloin kaikki organisaatiossa työskentelevät saavat toimia omien vahvuuksiensa mukaisesti.

Eräs keskeinen osa-alue, joka on myös parantanut hotellin henkilöjohtamisen tuoksellista toimintaa, on jo aiemmin tämän työn yhteydessä mainittu rekrytointijärjestelmän kehittäminen. Aiemmin oli käytössä toimintamalli, jossa periaatteessa kuka tahansa halukas rekrytoitiin organisaatioon. Minkäänlaisia haastatteluja ei välttämättä järjestetty, ja henkilöstöä palkattiin jopa näkemättä. Yrityksen johdossa uskottiin, että jo olemassa olevan osaamisen avulla yritykseen rekrytoiduista henkilöistä kasvaisi myös ammattitaitoisia osaajia. Minkäänlaista johdon taholta suunniteltua perehdyttämisjärjestelmää ei ollut olemassa, eikä henkilöstöllä ollut yhteisiä tavoitteita tai tietoa yrityksen henkilöstöjohtamisen strategiasta. Vallitsi niin sanottu kaaostila, joka näkyi monesti asiakkaille asti huonosti hoidettuina palvelutilanteina ja turhina lupauksina palvelun laadusta. Yrityksen johto onkin kehittänyt puutteellista rekrytointijärjestelmää huomattavasti ammattitaitoisemmaksi ja osavammaksi. Hyvän kehityksen motivoimana yrityksen johto kokee olevansa halukas kehittämään osaamistaan rekrytointiprosesseissa edelleen yrityksen käyttöön tarvitseman osaamisen varmistamiseksi

Hotellin johto on käytännön kokemuksen perusteella myös havainnut liiketoimintastrategian ja tavoitteiden selvyiden merkityksen henkilöstön tehokkaan toiminnan varmistamisessa. Aiemmassa johtamiskulttuurissa ainoastaan hallituksen jäsenet ja yrityksen ylin johto tunsivat yrityksen liiketoimintatavoitteet ja toiminnan päämäärät. Henkilöstön keskuudessa tämä aiheutti sekaannusta ja tilanteen, jossa kukaan organisaatiossa ei tiennyt, minkä eteen töitä tehtiin. Edellä mainittu tilanne vaikutti pitkällä aikavälillä negatiivisesti henkilöstön työmotivaatioon, minkä lisäksi avoimen ilmapiirin ja vuorovaikutuksen puuttuminen esti asioiden esille tuomisen. Uusi johto on asettanut henkilökunnalle selkeät tavoitteet, joihin kaikkien organisaatiossa toimivien tulee pyrkiä. Tavoitteita ja liiketoimintastrategiaa käsitellään yhteisissä tilaisuuksissa, joissa henkilökunnalla on mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään ja ideoitaan. Uusi innovatiivinen ilmapiiri on näkynyt selkeästi asia-

kaspalvelutilanteiden parempana hoitamisena ja yrityksen toiminnan selkeytymisenä. Kaikkien organisaation työntekijöiden toimiessa yhteisten toimintaohjeiden ja henkilöstöstrategian mukaisesti sekä sitoutuessa yrityksen toimintaan hotellin toiminnan tehokkuus on lisääntynyt huomattavasti.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän työn tekemisen suurimpana innoituksena toimi oma mielenkiintoni henkilöstöjohtamista kohtaan. Olen työskennellyt monessa eri hotelli- ja ravintola-alan yrityksessä ja nähnyt monenlaisia tapoja johtaa henkilöstöä. Alalla viettämäni vuosikymmenen on tarjonnut minulle mahdollisuuden kokea mitä erilaisempia työilmapiirejä ja työympäristöjä. Olen aina kokenut, että osaavat ihmiset kykenevät oikeanlaisen henkilöstöjohtamisen myötävaikutuksella ylittämään omia rajojaan ja varmistamaan yrityksen menestymisen markkinoilla. Moni asioista, jotka nostin esille tässä työssä, tuntuu lukijoista yksinkertaiselta ja jopa itsestäänselvyydeltä. Omasta kokemuksestani voin kuitenkin rehellisesti sanoa, ettei mikään henkilöstöjohtamisessa ole yksinkertaista.

Olen nähnyt yrityksiä, joissa kaikki valta on keskitetty muutaman ihmisen käsiin. Tällaisissa yrityksissä vallitsi usko, jonka mukaan yrityksen menestyminen riippuu täysin johdon tekemistä ratkaisuista. Työntekijöiden ammattitaidolla ja osaamisella ei näissä yrityksissä ollut merkitystä, koska lahjakas johto saisi kyllä kenet tahansa toimimaan haluamallaan tavalla. Merkittävimpinä motivaatiovälineinä toimivat tiukka kuri, uhkaukset ja rangaistukset, joiden avulla varmistettiin työntekijöiden sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin. Monesti työntekijät eivät edes tienneet, mitkä olivat yrityksen liiketoiminnan tavoitteita. Valitettavasti seuraukset asiakaspalvelulle ja työntekijöiden työssä viihtyvyydelle olivat usein perin huonoja. Yrityksen tavoitteiden ollessa hämärät myös niiden toteutuminen jäi monesti hyvin epäselväksi.

Olen nähnyt myös yrityksiä, joissa uskotaan isojen investointien toimitilojen visuaalisuuteen ja yritystoiminnan kehittämiseen tuovan kuun taivaalta. Tällaisissa yrityksissä henkilöstöjohtamisella ja -resursseilla ei ole juurikaan merkitystä, ja yksilöllisen osaamisen arvostaminen on varsin olematonta. Ajatuksena on, että kilpailuetu markkinoilla saavutetaan, kun toimintaan sijoitetaan tarpeeksi paljon pääomaa ja lisätään jatkuvasti asiakkaille tarjottavia palveluita. Ideana on yksinkertaisesti se, että halutaan olla nykyaikaisempia ja suurempia kuin kilpailevat yritykset. Moni edellä mainitsemani tavan valinnut yritys ei ole enää olemassa. Jostakin syystä asiakkaat löytävät tiensä niihin hetkeksi, kunnes kilpailija rakennuttaa tai remontoi vielä hienommat ja uudemmat toimitilat. Investointien avulla kilpailuedun

saavuttaminen on monesti hyvin lyhytaikaista ja helposti kilpailijoiden kopioitavissa. Ilmiö on valitettava, mutta varsinkin isoissa keskuksissa hyvinkin tuttu. Pelkistetysti voi todeta, että kun isot yritysketjut hallitsevat markkinoita, pienten ja yksityisten on todella hankala kilpailla asemastaan pelkkien investointien avulla. Kyseinen toiminta on erittäin riskialtista ja päättyy monesti toiminnan loppumiseen.

Tätä työtä tehdessäni minusta monesti tuntui, että yrityksen toimintastrategiaa suunniteltaessa on todella vaikea löytää kultaista keskitietä. Halusin osoittaa, että vaikka yritystoimintaan sijoittaminen on oleellinen osa yrityksen kilpailukykyyn parantamista, myös henkilöstöjohtamisen keinoilla voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua tekemättä suuria taloudellisia investointeja. Halusin lisäksi osoittaa, että hyvällä henkilöstöstrategialla ja johtamisella voidaan rakentaa yrityksessä avoin ilmapiiri, jossa kaikki resurssit valjastetaan tehokkaaseen käyttöön toiminnan tehostamiseksi. En tarkoita, etteikö esimerkiksi toimitiloilla ole merkitystä asiakkaiden viihtyvyyden kannalta, mutta mielestäni ammattitaitoinen henkilökunta on hotelli- ja ravintola-alalla kaikki kaikessa. Osaavan johdon tulee tuntee yrityksen toimintaympäristö ja tehdä päätöksiä mahdollisista investoinneista sekä henkilöstöjohtamisen kehittämisestä yrityksen toimintaympäristön muutosten perusteella.

Halusin myös tutkia ja tarkkailla henkilöstöjohtamisen kehitystä kohdeyrityksessä sekä tuoda esille vaihtoehtoja, joilla henkilöstöjohtamista voidaan kehittää vastaamaan paremmin tarpeita. Työn tekemisen aikana minulle selvinneitä asioita olikin, kuinka tärkeää on, että johto tuntee yrityksen sisäisen ja ulkoisen ympäristön. Asiat, jotka toimivat Hotelli Kauhavassa, eivät välttämättä toimi saman alan yrityksessä toisessa liiketoimintaympäristössä. Työn tekeminen on kaiken kaikkiaan avartanut näkemystäni henkilöstöjohtamisesta. Olen joutunut miettimään toimintaa kannalta, jota en aina arkipäiväisessä työssäni pysähdy ajattelemaan. Olen joutunut kyseenalaistamaan itseäni monessa asiassa ja pohtimaan vaihtoehtoisia tapoja johtaa henkilöstöä. Kaikin puolin koen, että tästä työstä on ollut suuri apu omassa työssäni ja yrityksen henkilöstöjohtamisen kehittämisessä.

LÄHTEET

Hotelli Kauhava. 2013. Liiketoimintasuunnitelma. Kauhava

Hotelli Kauhava. Ei päiväystä.[Verkkosivu]. Hotelli Kauhava Oy.[viitattu 31.8.2014].
Saattavana: <http://www.hotellikauhava.fi/?lang=fi&id=125>

Kamensky, M. 2002. Strateginen johtaminen. 5.painos. Helsinki: Kauppakaari

Kamensky, M. 2010.Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 2.painos. Helsinki: Talentum Media Oy

Kauppinen, T.J. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kirjavainen, P & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. 2.painos. Helsinki: Edita Oyj.

Kotila, O. 2002. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus.[Verkkajulkaisu]. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. [Viitattu 7.9.2014]. Saattavana: <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/b62.pdf>

Laine, K & Laulumaa, A. 2014. Hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen.[Verkkajulkaisu]. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu: 17.9.2014]. Saattavana: http://www.thl.fi/fi_FI/web/kaventaja-fi/keinot/esimerkkeja/tyopaikat

Matkailu-ja ravintola-alan kysynnästä ei ole kotimaisen kasvun ylläpitäjäksi. 2014. [Verkkosivu]. Matkailu-ja Ravintolapalvelut MaRa ry. [Viitattu 31.8.2014]. Saattavana: http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/mara-suhdanne-1_2013.pdf

Suomen Riskienhallintayhdistys. Ei päiväystä. Nelikenttäanalyysi-SWOT. [Verkkosivu]. [Viitattu 31.8.2014]. Saattavana: <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot>

Palomäki, M. 2014a. Hallituksen jäsen. Hotelli Kauhava Oy. Puhelinkeskustelu. 31.8.2014.

Palomäki, M. 2014b. Hallituksen jäsen. Hotelli Kauhava Oy. Puhelinkeskustelu. 9.9. 2014.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virta, L. 2006.Menestyvä yritys sitoo henkilöstöjohtamisen liiketoimintastrategiaan.[Verkkajulkaisu]. Digitoday. [Viitattu 4.9.2014]. Saattavana:

<http://www.digitoday.fi/mielipide/2006/11/01/menestyva-liikeyritys-sitoo-henkilostojohtamisen-liiketoimintastrategiaan/200619412/66>

Virta, L. 8.10.2007. Haasteena osaaminen. [Verkkojulkaisu]. Ilmarinen. [Viitattu 12.9.2014]. Saatavana: http://www.ilmarinen.fi/Production/motivo1/fi/01_tyohyvinvointi/00_etusivu/04_artikkelit/arkisto/VirtaHaasteena_osaaminen.jsp

Skurnik-Järvinen, H. 2011. Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. 2.painos. Helsinki: Hansaprint Oy.

Ruuska, T. 27.2.2014. Iso ongelma! Yrityksissä ei osata rekrytoida. [Verkkojulkaisu]. Vantaa: inHunt Group. [Viitattu 16.9.2014]. Saatavana: <http://inhunt.fi/2014/02/iso-ongelma-yrityksissa-ei-osata-rekrytoida/>

Torppa, T. 2013. Pomo, toimi näin kun et saa tolkkua palkitsemisjärjestelmästä. [Verkkolehtiartikkeli]. Talouselämä & Fakta. [Viitattu 17.9.2014]. Saatavana: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/pomo+toimi+nain+kun+et+saa+tolkkua+palkitsemisjarjestelmasta/a2195654>

Yökerho Tiikeri. Ei päiväystä.[Verkkosivu]. Hotelli Kauhava Oy. [Viitattu 31.8.2014]. Saatavana: <http://www.hotellikauhava.fi/?lang=fi&id=127>

Åhman, H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista- näkökulmia pk-yrityksille. [Verkkokirja]. Vantaa: Dark Oy. [Viitattu 17.9.2014]. Saatavana: http://www.tuottavuustyo.fi/files/130/Johda_yrityksesi_osaamista.pdf

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. [Verkkokirja]. Helsingin seudun kauppakammari. Viro: Meedia Zone. [Viitattu 13.9.2014]. Saatavana: http://www.efokus.fi/flash/henkilostoasiantuntijan_kasikirja/index.html#/4/